

Příloha č. 2 k Vyhlášení dotačního řízení na rok 2024

# Metodický list

## Zpřesňující metodické komentáře

### Kritéria efektivity č. 1 – 10 IMOSH LK

**IMOSH Chytré služby / Chytré sítě**



*Tento Metodický list je jedním z nástrojů systému IMOSH „Chytré služby / Chytré sítě“, autoři J. Veselka, MBA, Bc. J. Veselková. Z těchto důvodů je tento nástroj, v něm popisovaná kritéria, jejich znění, výklad, a související metodologie, včetně způsobu využití při hodnocení, považován za vlastnictví výše uvedených autorů a tudíž prosíme o jejich používání pouze v rámci rozsahu Rámcové smlouvy o spolupráci uzavřené mezi JOB – spolek pro inovace a Libereckým krajem a další nešíření informací mimo rámec této spolupráce bez souhlasu autorů systému.*

*Kontakt: JOB – spolek pro inovace, Pražská třída 1/46, 500 04 Hradec Králové, e-mail: [info@jobinovace.cz](mailto:info@jobinovace.cz), tel.: 603878240, IČO: 68245301, Spisová značka L 3385 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové, [www.jobinovace.cz](http://www.jobinovace.cz) [www.imosh.cz](http://www.imosh.cz)*

<b>Kritérium č: 1 IMOSH LK</b>	
<b>Organizace / poskytovatel má definován a používá v praxi strategický proces (postup) zohledňující vnitřní i vnější prostředí organizace včetně požadavků vybraných zainteresovaných stran.</b>	
<b>Výstupy a výsledky dokládající naplňování kritéria</b>	
1. Požadované výstupy	1.1. Požadované výsledky
1.1. IMOSH LK Dokumentovaný strategický proces / postup.	1.1.1. Organizace zná své záměry a dokáže je komunikovat a realizovat v rámci procesu poskytování sociálních služeb, v souladu a / nebo ve vazbách na procesy plánování a řízení sítě služeb.
1.2. IMOSH LK  Rozvojový plán nebo jiný obdobný dokument obsahující cíle organizace stanovené s ohledem na vnitřní i vnější prostředí organizace / poskytovatele.	1.1.2. Cíle organizace jsou v souladu s potřebami sítě sociálních služeb a s ohledem na oprávněné požadavky dotčených zainteresovaných stran.
1.3. IMOSH LK Dokument obsahující analýzu a interpretaci potřeb a požadavků zainteresovaných stran, včetně zadání správce sítě.	1.1.3. Organizace umí řídit změny ve své činnosti vyvolané potřebami sítě služeb.
<b>Komentář:</b> V tomto kritériu jde o praktické naplnění předpokladu, že vedení efektivně řízené organizace, která poskytuje (nebo má záměr poskytovat) služby v síti sociálních služeb v určitém území, by mělo na základě realizace strategického procesu nebo postupu vědět, zda chce svoji organizaci dále rozvíjet, rozšiřovat, stabilizovat, udržet nebo naopak restrukturalizovat, popř. transformovat na jiný typ služby nebo služby pro jinou cílovou skupinu. Vedení sociální služby pak optimálně opírá takové závěry o důkazy, že při tvorbě svých záměrů vycházelo z potřeb a požadavků relevantních zainteresovaných stran, jejichž požadavky průběžně sleduje a vyhodnocuje. Jedná se o relevantní požadavky zadavatelů a zřizovatelů na všech úrovních (celostátní, krajské, ORP, městské, obecní apod.), uživatelů služeb, veřejnosti a ostatních veřejných služeb, zejména těch, které poskytují stejný typ služby nebo služby pro stejný okruh osob na stejném území. Tato zjištění pak vedení formuluje do cílů, kterých chce ve stanoveném období dosáhnout. Cíle jsou definovány jak směrem dovnitř organizace (jakých změn chceme uvnitř organizace dosáhnout), tak směrem ven, tedy k příslušným zainteresovaným stranám. Cíle a způsob jejich dosažení jsou zachyceny v platném strategickém dokumentu organizace. Z pohledu správců sítě, zadavatelů a zřizovatelů je informace o tom, zda služba neexistuje pouze v operativním modu „ze dne na den“, má schopné vedení a požadavky zainteresovaných stran vyhodnocuje a zapracovává do své budoucí vize a strategie zcela zásadní, protože se prostředí a jeho požadavky neustále mění a služby musí na tyto požadavky umět reagovat svými záměry, systémově, promyšleně, pokud možno bez výpadků a negativních dopadů na efektivitu poskytovaných služeb, vlastní klienty i zaměstnance.	

<b>Kritérium č: 2 IMOSH LK</b>	
<b>Poskytovatel má zpracovávánu a v praxi používá garantovanou nabídku služeb obsahující komplexní informace v rozsahu níže uvedených požadovaných výstupů.</b>	
<b>Výstupy a výsledky dokládající naplňování kritéria</b>	
2. Požadované výstupy	2.1. Požadované výsledky
2.1. IMOSH LK Struktura poskytovaných služeb obsahující tyto informace: <ul style="list-style-type: none"> <li>• poskytované registrované druhy sociálních služeb</li> <li>• fakultativní služby</li> <li>• zdravotní služby</li> <li>• vedlejší hospodářská činnost,</li> </ul>	2.1.1. Dotčení pracovníci, klienti a další zainteresované strany vědí, jaké služby a v jakém rozsahu jsou poskytovány. 2.1.2. Organizace zvýšila kvalitu svých služeb a plní požadavky zainteresovaných stran (větší transparentnost vůči klientům, plná individualizace

<ul style="list-style-type: none"> <li>• další služby.</li> </ul>	služeb, snížení chybovosti v důsledku nejednotného postupu, špatného vyjednání nebo koordinace služeb atd.).
<b>2.2. IMOSH LK</b> Základní informace o organizaci (v min. v rozsahu povinného zveřejňování včetně základních kontaktů) a informace o účelu, základních zásadách cílech a způsobu vyjednání a poskytování sociálních služeb.	2.1.3. Poskytovatel pomocí garantované nabídky služeb podporuje zájemce, žadatele a klienty v dosažení informovaných rozhodnutí, což výrazně posiluje jejich kompetence a právo se aktivně podílet na rozhodování o tom, co, jak, kdy, s kým a s jakými zdroji bude (nebo nebude) využívat za účelem řešení jeho nepříznivé sociální situace.
<b>2.3. IMOSH LK</b> Garantovaná nabídka služeb poskytovaných registrovanou sociální službou domovy pro seniory obsahující tyto informace: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis obsahu každé základní činnosti a úkonu příslušného druhu sociální služby, v rozsahu uvedeném v příslušném § vyhlášky č. 505/2006 Sb.</li> <li>• Místo / místa poskytování sociální služby.</li> <li>• Minimální garance množství poskytnutých základních činností a úkonů (frekvence, množství, délka trvání, personální zajištění služby)</li> <li>• Cena služby</li> <li>• Doplnkové informace o tom, jak jsou garance používány, informace o limitech a dalších podmínkách poskytování služeb.</li> </ul>	
<b>Komentář:</b> Hlavním úkolem tohoto kritéria je zajistit zcela transparentní nabídku poskytovaných služeb vůči zájemcům, žadatelům, klientům, veřejnosti, zadavatelům, zřizovatelům, či dalším zainteresovaným stranám. Kritérium požaduje sestavení tzv. mapy služeb, která zcela jasně ukazuje, jaké činnosti (u sociálních služeb např. konkrétní úroveň činností a úkonů v rozsahu příslušného § vyhlášky č. 505/2006 Sb. v platném znění) a v jakých celcích (např. sociální služby, zdravotní služby, vedlejší hospodářská činnost atd.) jsou organizací poskytovány. Každá činnost z této mapy je stručně, ale výstižně popsána tak, aby bylo jasné, co je v konkrétní sociální službě pod touto činností zahrnuto, co tedy může být zájemcem / žadatelem / klientem očekáváno, kdo z pracovníků (pracovních pozic) tuto službu poskytuje a za jakých podmínek (např. jaké pomůcky zajišťuje poskytovatel a jaké si musí zajistit uživatel). Garantovaná nabídka služeb pak transparentně informuje zájemce, klienty, pracovníky a další zainteresované strany o tom, jaký rozsah nebo množství lze u jednotlivých základních činností a úkonů / služeb očekávat a je garantován jako minimální. Jinými slovy jde o to, co uživateli služba nabízí u konkrétních činností, pomocí kterých bude řešit svoji nepříznivou sociální situaci, co u těchto činností garantuje (jak často a v jakém čase je schopen je minimálně poskytnout, kdo je bude provádět, za jakých podmínek). Nabízení a poskytování služeb musí být vždy v souladu s požadavky §2, Zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách. Z pohledu správce sítě, zadavatelů, zřizovatelů, či dalších zainteresovaných stran je naplnění tohoto kritéria zcela zásadní pro zjištění a sledování existujícího rozsahu nabízené podpory, která je k dispozici pro efektivní řešení zjištěných potřeb spojených s řešením NSS pomocí daného druhu služby.	

**Kritérium č: 3 IMOSH LK**

**Poskytovatel v rámci vyjednání, plánování, poskytování, přehodnocování a ukončování poskytování sociálních služeb, individuálně zjišťuje, průběžně aktualizuje a dokumentuje nepříznivou sociální situaci žadatelů a klientů. Zjištěné potřeby z nepříznivé sociální situace vyplývající, jsou vždy přiřazeny k základním činnostem a úkonům příslušného druhu sociální služby a kapacitně ohodnoceny.**

Výstupy a výsledky dokládající naplňování kritéria	
3. Požadované výstupy	3.1. Požadované výsledky
<p>3.1. IMOSH LK Popis nepříznivé sociální situace je zjišťován, aktualizován a dokumentován.</p> <p>3.2. IMOSH LK Popis nepříznivé sociální situace obsahuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• popis problému (NSS) z pohledu zájemce / klienta a s ním jednajících nebo jej zastupujících osob,</li> <li>• možnosti řešení problému z pohledu zájemce / klienta / dalších zainteresovaných osob v případě, že zájemce / klient nekomunikuje (zakázka na straně klienta - co by se mělo změnit, aby se situace vyřešila),</li> <li>• jak byl / je problém doposud řešen a proč není dosavadní řešení vyhovující (nutno zdůvodnit, proč k řešení již nestačí zdroje klienta, zdroje blízkých osob, další zdroje komunity, veřejné služby),</li> <li>• objektivizovaný popis nepříznivé situace – shrnutí zjištěných potřeb z pohledu sociálního pracovníka a dalších jednajících osob (členů multidisciplinárního týmu) včetně posouzení dostupných zdrojů řešení a návrhu směřování, priorit a s nimi spojených cílů spolupráce, či jiných řešení.</li> </ul> <p>3.3. IMOSH LK Každá zjištěná potřeba je přiřazena k odpovídající základní činnosti a úkonu pro příslušný druh sociální služby (vyhláška č. 505/2006 Sb.) a kapacitně ohodnocena.</p>	<p>3.1.1 Existuje objektivizovaný popis nepříznivé sociální situace, který umožňuje včasné a individualizované zahájení cílené podpory při řešení NS v souladu se zákonnými požadavky.</p> <p>3.1.2 Zlepšení orientace klienta a jeho blízkých osob v samotné nepříznivé situaci a možnostech jejího řešení.</p> <p>3.1.3. Eliminace zneužívání sociálních služeb lidmi, kteří je nepotřebují.</p> <p>3.1.4. Jednotná struktura zjištěných informací o nepříznivých situacích klientů umožňuje kontinuální sběr potřeb v rámci sítě sociálních služeb. Dále tato struktura umožní jejich jednotné, srozumitelné a transparentní třídění v jednotném zákonném rámci základních činností a úkonů, což umožní jejich komunikaci, interpretaci a reportování ve stejném formátu na všech úrovních (klient, poskytovatel, PO3, jiný územní celek, kraj, ČR).</p>
<p><b>Komentář:</b> Zde je kladen důraz na skutečnost, že sociální služby nesmí být zneužívány ani poskytovány neoprávněně. Sociální služby jsou určeny pro osoby, které se nacházejí v nepříznivé sociální situaci (dále NSS) a tuto situaci nejsou schopni z různých důvodů řešit sami, pomocí svých přirozených zdrojů (rodiny, blízkých osob, dalších veřejných služeb, které běžně ostatní lidé využívají atd.). Je tedy zřejmé, že musíme před započatím poskytování sociálních služeb tuto NSS u konkrétního zájemce znát, tj. že ji musíme zjistit a vyloučit také jiné možné zdroje jejího řešení. Dále toto kritérium vychází z předpokladu, že popis NSS může být v celém území sítě obsahově standardizován tak, že bude obsahovat vždy 4 výše uvedené body (viz výstup 3.2.). Dobře zjištěná a zadokumentovaná NSS je základním předpokladem pro naplňování a vyhodnocování řešení NSS zpracovávané a řešené v celém průběhu realizace hlavního procesu poskytování sociální služby. Z pohledu správce sítě, zadavatelů, zřizovatelů a dalších zainteresovaných stran, přináší práce s NSS i cenné informace o klientech i odmítnutých zájemcích a jejich uspokojených i neuspokojených potřebách, které slouží jako přirozené podněty pro kontinuální aktualizaci struktury potřeb v síti a hledání způsobu jejich aktuálního řešení nebo řešení v budoucím období. Vedle kvalitativního zjištění potřeb spojených s řešením NSS tato struktura umožní i ohodnocení množství potřeb, které je úzce spjaté jak s kapacitami sociálních služeb, tak s jejich financováním.</p>	

Kritérium č: 4 IMOSH LK
Každý klient poskytovatele má zpracován a realizován kapacitně ohodnocený Individuální plán obsahující cíle spolupráce naplňované pomocí individuálně dojednaných činností z garantované nabídky služeb.

## Výstupy a výsledky dokládající naplňování kritéria

4. Požadované výstupy	4.1. Požadované výsledky
<p><b>4.1. IMOSH LK</b> Každý klient má zpracován individuální plán dokumentující plnění a přehodnocování cílů spolupráce, obsahující služby z deklarované nabídky včetně údajů, v jakém rozsahu, čase nebo intervalu a kým budou / jsou klientovi poskytovány.</p>	<p>4.1.1 Poskytovatel zná svoji aktuálně čerpanou složenou garantovanou kapacitu přímého výkonu.</p> <p>4.1.2. Organizace / poskytovatel dokáže zdůvodnit a odmítnout zájemce z důvodu naplněné složené garantované kapacity přímého výkonu.</p>
<p><b>4.2. IMOSH LK</b> U každého plánu je stanovena celková plánovaná výkonová kapacita poskytovaných služeb (kolik hodin bude klient dle plánu podporován).</p>	<p>4.1.3. Klient ví, jaké služby, kdy, jak, v jakém rozsahu a kým mu mají být poskytovány za účelem podpory při řešení jeho nepříznivé situace.</p>
<p><b>4.3. IMOSH LK</b> Každý plán obsahuje informace o potřebách spojených s řešením nepříznivé sociální situace klienta, které nemohou být z kapacitních nebo jiných důvodů službou řešeny v rámci poskytované podpory a nejsou řešeny ani jinými, v okolí klienta a komunitě dostupnými zdroji.</p>	<p>4.1.4. Je zvýšena kvalita služeb a transparentnost jejich poskytování a garancí pro všechny zainteresované strany.</p> <p>4.1.5. Poskytovatel umí stanovit potřebné personální obsazení služby.</p>
<p><b>4.4. IMOSH LK</b> Poskytovatel vede záznamy o poskytnutých službách dle individuálního plánu i o službách poskytnutých na základě akutní potřeby klienta, které nelze dopředu naplánovat.</p>	<p>4.1.6. Existuje a je využíván v rámci managementu sítě služeb strukturovaný zdroj informací o potřebách klientů, které jsou řešeny pomocí poskytovaných služeb z platné garantované nabídky organizace / poskytovatele.</p> <p>4.1.7. Existuje a je využíván v rámci managementu sítě služeb strukturovaný zdroj informací o potřebách klientů, které nejsou řešeny pomocí poskytovaných služeb z platné garantované nabídky poskytovatele.</p>
<p><b>Komentář:</b> Zde není, dle našeho názoru třeba příliš komentovat proces individuálního plánování, který je vyžadován zákonem o sociálních službách již od roku 2007. Požadavek na individuální plán uživatele je však v tomto kritériu obohacen opět o podporu transparentnosti individuálního plánu vůči uživateli a o důležité informace, ze kterých bude vedení poskytovatele čerpat informace potřebné ke stanovení výkonové kapacity pracovníků.</p> <p>Zásadními požadavky jsou dva zásadní pohledy na individuální plán.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Každý individuální plán obsahuje již při uzavření smlouvy o poskytnutí sociální služby informace o časové kapacitě, kterou pracovníci při poskytování naplánovaných činností klientovi poskytnou, aby mu pomohli zvládnout jeho nepříznivou sociální situaci, a organizace mu tuto sjednanou kapacitu výkonu pracovníků garantuje. Suma času za všechny IP v organizaci pak umožní následnou práci s personální výkonovou kapacitou. Tuto skládačku doplňuje i výstup 4.4., který umožní sledovat i kapacitu realizovanou mimo plány klientů, resp. mimo plánovaný výkon přímé péče nebo podpory.</li> <li>2. Druhým požadavkem je, že každý plán obsahuje informace o potřebách spojených s řešením nepříznivé sociální situace klienta, které nemohou být z kapacitních nebo jiných důvodů organizací řešeny v rámci poskytované podpory a nejsou řešeny ani jinými, v okolí klienta a komunitě dostupnými zdroji.</li> </ol> <p>Výše uvedené výstupy a výsledky a s nimi spojené informace mají pro správce sítě a zadavatele zásadní hodnotu, protože umožňují v reálném čase nebo za dané období u jednotlivých organizací / poskytovatelů nebo v celé síti zjistit, jaká je, či byla čerpána podpora při řešení nepříznivých situací a jaké oprávněné potřeby nemohly být službami uspokojeny (skrytá a mnohdy v průzkumech opomíjená oblast potřeb stávajících uživatelů sociálních služeb).</p>	

<b>Kritérium č: 5 IMOSH LK</b>	
<b>Poskytovatel umí stanovit a doložit deklarovanou složenou kapacitu přímého výkonu v osobách / hodinách, její aktuální využití v daném okamžiku a její využití za požadované období (například 1 rok).</b>	
<b>Výstupy a výsledky dokládající naplňování kritéria</b>	
<b>5. Požadované výstupy</b>	<b>5.1. Požadované výsledky</b>
<p>5.1. IMOSH LK Údaj o složené deklarované kapacitě přímého výkonu za registrovanou sociální službu.</p> <p>5.2. IMOSH LK Údaj o aktuálním využití složené deklarované kapacity přímého výkonu.</p> <p>5.3. IMOSH LK Údaj o využití deklarované složené kapacity přímého výkonu za dané období.</p>	<p>5.1.1. Organizace / poskytovatel, zadavatel a další dotčené zainteresované strany vědí, v jakém rozsahu je využívána deklarovaná garantovaná složená kapacita přímého výkonu služeb za vybrané období a jak kolísá kapacita služeb v tomto období.</p> <p>5.1.2. V rámci sítě sociálních služeb jsou dostupné údaje o kapacitě jednotlivých služeb, které jsou nezbytné pro její plánování, ocenění, kontraktování, správu a řízení změn s tímto spojených.</p>
<p><b>Komentář:</b>            Deklarovanou složenou kapacitou přímého výkonu v tomto kritériu myslíme složený údaj obsahující dva parametry. Prvním je například počet osob nebo okamžitý počet osob (údaj, který je uveden v registru poskytovatelů sociálních služeb) a druhým parametrem je časový údaj (udávaný v hodinách) o rozsahu služeb, který je možné poskytnout (nebo služba nabízí) pro přímou práci s klienty služby a práci pro klienty. Poskytovatel tuto kapacitu stanoví, když identifikuje činnosti, které je nutné vykonávat pro zachování kvalitního, efektivního a bezpečného chodu organizace a nejsou přímou prací s uživatelem (např. administrativa, předávání informací, přejezdy za uživateli, dovolenky pracovníků, vzdělávání atd.), tyto činnosti časově ohodnotí a jejich časový souhrn odečte od celkového součtu pracovního fondu pracovníků, kteří přímo pracují s uživateli služby (pracovníci s odbornou způsobilostí dle § 115, zákona 108/2006Sb., o sociálních službách). Tak dostane informaci o celkové využitelné personální kapacitě. Tuto kapacitu lze v návaznosti na požadavek kritéria č. 4 porovnat se sjednanými a realizovanými požadavky na kapacitu v individuálních plánech klientů a záznamy o poskytnutí operativních služeb. Tímto způsobem poskytovatel zjistí, jak je (nebo byla) jeho kapacita přímého výkonu využívána v daném okamžiku nebo za dané období. Z našich dlouhodobých zkušeností se zaváděním systémů kvality v sociálních službách vyplývá, že koeficient výkonové kapacity přímé práce s klienty (službou deklarovaný a následně ověřený) by neměl klesnout pod 0,6 celkové deklarované kapacity pracovníků s odbornou způsobilostí dle zákona 108/2006 Sb. Pokud se tak stane je předpoklad, že poskytování služeb není již pro síť příliš efektivní a musí být zkoumány příčiny tohoto stavu a hledána příslušná opatření k jeho narovnání. Na druhou stranu, pokud poskytovatel deklaruje vyšší koeficient výkonové kapacity, zpravidla vyšší než 0,8, je dobré přezkoumat, zda naplňuje uspokojivě také všechny ostatní požadavky na kvalitu, dostupnost, potřebnost, nákladovost a celkový smysl a výsledky poskytování sociálních služeb.</p>	

<b>Kritérium č: 6 IMOSH LK</b>	
<b>Poskytovatel na základě průběžně zjišťovaných potřeb, stanovuje a dodržuje deklarovanou dostupnost služby v níže uvedených parametrech.</b>	
<b>Výstupy a výsledky dokládající naplňování kritéria</b>	
<b>6. Požadované výstupy</b>	<b>6.1. Požadované výsledky</b>
<p>6. 1. IMOSH LK Údaj o časové dostupnosti služby (provozní doba).</p> <p>6.2. IMOSH LK</p>	<p>6.1.1. Všechny zainteresované strany vědí, jaký čas je potřebný pro vyjednání a započítání poskytování</p>

<p>Údaj o místní dostupnosti služby (přesné vymezení území, ve kterém je služba poskytována).</p>	<p>služeb a v jakých časech a dnech jsou služby poskytovány. 6.1.2</p>
<p>6.3. IMOSH LK Údaj o reakční dostupnosti (do jaké doby od prvního kontaktu, může být v případě volné kapacity zahájeno poskytování služeb).</p>	<p>Všechny zainteresované strany vědí, v jakém území je nebo bude služba poskytována (v jakém území je služba dostupná) a že je tato dostupnost v daném období v rámci sítě sociálních služeb garantována. 6.1.3. Na základě sumy informací o deklarované a garantované dostupnosti jednotlivých služeb lze monitorovat zajištění dostupnosti jednotlivých služeb v území a srovnávat tuto dostupnost se zjištěnou potřebností, což umožňuje kvalitnější plánování a rozvoj sítě sociálních služeb. 6.1.4. Identifikace duplicit pokrytí a „bílých“ míst v síti sociálních služeb.</p>

**Komentář:**  
Každá organizace by dle svého druhu poskytovaných služeb a dle stanoveného okruhu osob měla umět stanovit a deklarovat svoji dostupnost, včetně toho, za jaký čas od prvního kontaktu se zájemcem je schopna začít služby poskytovat. Platí při tom, že vyjma služeb krizové intervence nebo např. poradenství, neplatí jednoznačně skutečnost, že dříve, znamená lépe a efektivně. Naopak jedná se o seriózní údaj, zahrnující naplnění požadavků na transparentní informování zájemce, stanovení NSS, zvážení možností využití všech možných přirozených zdrojů klienta, žadatele, zájemce a komunity, zvážení nejvhodnějšího řešení NSS prostřednictvím základního sociálního poradenství a následně vyjednání a naplánování adekvátní míry podpory pomocí garantované nabídky služeb v souladu s §2 odst. 2 ZoSS. Co se týká územního vymezení poskytování služby, patří tato informace ke klíčovým informacím, zejména vzhledem k identifikování duplicit pokrytí a „bílých“ míst v síti sociálních služeb. Také je samozřejmě nezbytná pro veřejnost, zájemce a potenciální klienty služeb, tedy žadatele. Z pohledu správce sítě, zadavatelů, zřizovatelů a dalších zainteresovaných stran, je tato informace zásadní pro posouzení časové a místní dostupnosti jednotlivých služeb v síti.

<b>Kritérium č: 7 IMOSH LK</b>	
<b>Poskytovatel zjišťuje, dokumentuje a informuje území o oprávněných potřebách spojených s řešením nepříznivých sociálních situací osob.</b>	
<b>Výstupy a výsledky dokládající naplňování kritéria</b>	
<b>7. Požadované výstupy</b>	<b>7.1. Požadované výsledky</b>
<p>7.1. IMOSH LK Poskytovatel doloží počet zájemců odmítnutých z důvodu naplněné složené kapacity přímého výkonu a související specifikace neuspokojených oprávněných potřeb v členění základních činností dle § 35 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a k nim příslušejícím úkonům, včetně jejich kapacitního ohodnocení.</p>	<p>7.1.1. V rámci území jsou zjišťovány, předávány, a komunikovány, dostupné informace o oprávněných potřebách zájemců a stávajících klientů služeb, které nemohou být z kapacitních důvodů uspokojeny a jsou využívány k plánování, řízení, zlepšování a učení se sítě sociálních služeb. 7.1.2.</p>
<p>7.2. IMOSH LK Poskytovatel doloží specifikace uspokojených oprávněných potřeb každého klienta přiřazených k základním činnostem a úkonům platným pro příslušný druh služby (vyhláška č. 505/2006 Sb.), včetně jejich kapacitního ohodnocení.</p>	<p>Informace o potřebách zájemců o služby a stávajících uživatelů služeb jsou dostupné v jednotném a přehledném formátu, který umožňuje, včasné, rychlé, efektivní a nezkreslené vyhodnocování a interpretace. 7.1.3.</p>
<p>7.3. IMOSH LK</p>	

Poskytovatel doloží specifikace neuspokojených oprávněných potřeb každého klienta přiřazených k základním činnostem a úkonům v členění základních činností dle § 35 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, včetně jejich kapacitního ohodnocení.	Potřebné služby jsou časově, místně i kapacitně dostupné (oprávněná poptávka zájemců je uspokojena v co nejkratší době, v čase, kdy zájemci služby nejvíce potřebují k řešení své nepříznivé sociální situace, nikoli, až se uvolní potřebná kapacita služeb).
7.4. IMOSH LK Poskytovatel doloží specifikace uspokojených i neuspokojených oprávněných potřeb přiřazených k základním činnostem ve formátu stanoveném zadavatelem / správcem sítě sociálních služeb.	7.1.4. Poskytovatel, zadavatel / správce sítě sociálních služeb a další zainteresované strany spolupracují na kontinuálním sběru a vyhodnocování potřeb a zlepšují své znalosti a dovednosti v této oblasti (zlepšování metodiky kontinuálního sběru potřeb, zvyšování efektivity plánování rozvoje sociálních služeb, informace o potřebách jsou dostupné v reálném čase).
<b>Komentář:</b> Toto kritérium se zaměřuje na skutečnost, že mnoho důležitých informací o neuspokojených potřebách občanů v zůstane skryto a tudíž neřešeno v důsledku neexistence jednotného, systematického, efektivního a standardizovaného předávání informací v rámci sítě sociálních služeb v určitém území. Toto kritérium ukládá poskytovateli systematické průběžné předávání informací o odmítnutých zájemcích a zároveň neuspokojených potřebách uživatelů do centra sítě, zadavatelům, zřizovatelům (dle předem dané metodiky sítě a dalších dohod), k dalšímu vyhodnocení, vyjednání a nastavení opatření vedoucích k uspokojení oprávněných potřeb jak zájemců / žadatelů, tak klientů sítě služeb.	

<b>Kritérium č: 8 IMOSH LK</b>	
<b>Poskytovatel zajišťuje potřebné množství odborně způsobilých pracovníků (i jejich zastupitelnost), má definován a realizuje proces řízení lidských zdrojů a postupuje v této oblasti tak, aby bylo zajištěno, kontinuální, odborné a bezpečné poskytování služeb dle garantovaného smluvního rozsahu poskytování služeb s klienty a zadavateli služeb.</b>	
<b>Výstupy a výsledky dokládající naplňování kritéria</b>	
<b>8. Požadované výstupy</b>	<b>8.1. Požadované výsledky</b>
8.1. IMOSH LK Poskytovatel doloží komentovanou organizační strukturu daného druhu služby / daných druhů služeb (obsahující příslušné počty a přepočtené úvazky v ní uvedených pracovníků) a dále popis jejich pracovních pozic a rolí.	8.1.1. Personální zajištění organizace zaručuje dostupnost odpovídajícího počtu pracovníků s potřebnou odborností, umožňující kontinuální poskytování a garantování smluvených služeb.
8.2. IMOSH LK Poskytovatel doloží, že pracovníci uvedení v organizační struktuře jsou při poskytování služeb zastupitelní, což umožňuje bezpečné poskytování služeb v rozsahu, který je sjednán a garantován v souladu s Individuálními plány uživatelů služeb, s nimi souvisejícími smlouvami a dále se smlouvami a pověřenými uzavřenými se zadavateli.	8.1.2. Vedení a řízení lidí v organizaci je nastaveno tak, že dochází ke kontinuálnímu učení se na všech úrovních organizace.
8.3. IMOSH LK Poskytovatel doloží, že má navržen a v praxi realizuje proces řízení lidských zdrojů (výběr, zaškolení, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování a osobní rozvoj pracovníků).	8.1.3. Kultura organizace umožňuje oboustrannou efektivní komunikaci mezi všemi úrovněmi, zvyšuje motivaci pracovníků a jejich loajalitu k organizaci.
8.4. IMOSH LK Poskytovatel doloží, že jeho pracovníci naplňují odbornou způsobilost v souladu se zákonnými požadavky.	8.1.4. Poskytovatel dokáže v oblasti personálního a kapacitního zajištění potřebných služeb reagovat na požadavky sítě sociálních služeb a realizovat pružně s tím spojené změny v souladu s plánem rozvoje sítě sociálních služeb.
	8.1.5. Tým organizace je schopný adaptace na měnící se podmínky a jeho vyšší tolerance ke změně umožňuje realizovat změny systematicky, bez



	dopadu na kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb.
<p><b>Komentář:</b> Požadavek kritéria vychází z předpokladu, že poskytovatel služeb přizpůsobuje a optimalizuje personální zajištění služeb ve shodě s požadavky zainteresovaných stran, ke kterým patří i zjištěné potřeby žadatelů, zájemců a klientů. K tomuto je nutné, aby vedení poskytovatele znalo vedle požadavků stran i procesy řízení lidských zdrojů, umožňující poskytování efektivních, bezpečných a odborných služeb. Je nutné si také uvědomit, že kolem nás je neustále tolik změn, které se přímo dotýkají naší práce, že v současné době není možné, abychom se s nimi úspěšně vyrovnávali bez celoživotního učení se. Organizace, které chtějí uspět v síti služeb, musí umět v první řadě pracovat se změnou a neustále se věnovat interakci mezi vnitřním nastavením služby a vnějšími požadavky a podmínkami. Zejména z těchto důvodů vidíme jako důležité zaměřit pozornost na odbornost pracovníků služby a kulturu celoživotního učení se a zejména také na zajištění bezpečnosti služeb pro uživatele. Jako jednu z důležitých oblastí spojenou s personálním zajištěním služby zde uvádíme i požadavek na prokazatelné zajištění kvalifikované zastupitelnosti pracovníků, bez kterého není možné dodržet sjednané smluvní garance uvedené v Individuálních plánech klientů služeb, které jsou zásadním nástrojem sloužícím k podpoře klientů při řešení jejich NSS.</p>	

<b>Kritérium č: 9 IMOSH LK</b>	
<b>Výstupy a výsledky dokládající naplňování kritéria</b>	
9. Požadované výstupy	9.1. Požadované výsledky
<p>9.1. IMOSH LK Poskytovatel je zapojena aktivně do procesu plánování a realizace sítě sociálních služeb v území a toto zapojení dokáže doložit příslušnými dokumenty a záznamy.</p>	<p>9.1.1. Organizace existuje a poskytuje své služby v souladu s Plánem rozvoje sítě sociálních služeb a plní smluvní dohody s tímto spojené. 9.1.2. Poskytované služby jsou profesionální, bezpečné, odborné, potřebné, kvalitní, dostupné, hospodárné a dosahují výsledky v souladu se zjištěnými oprávněnými požadavky zainteresovaných stran.</p>
<p><b>Komentář:</b> Na základě zásadních požadavků zadavatelů a s ohledem na využívání veřejných finančních prostředků, nelze poskytovat sociální služby v síti sociálních služeb bez koordinované spolupráce. Poskytovatel, který nespolupracuje se službami předcházejícími nebo následnými, a tím nejsou myšleny pouze služby sociální, ale i další služby veřejné i komerční služby a instituce, nemůže objektivně naplnit Kritérium č. 1 IMOSH (tj. záměry či strategii své organizace), ani kvalitně reagovat na požadavky sítě služeb. Požadovaný aktivní přístup ke spolupráci na tvorbě sítě sociálních služeb by měl obsahovat i zapojení zřizovatele každé služby v územní do zajištění potřebné podpory jeho občanům, kteří se ocitli v NSS.</p>	

<b>Kritérium č: 10 IMOSH LK</b>	
<b>Výstupy a výsledky dokládající naplňování kritéria</b>	
10. Požadované výstupy	10.1. Požadované výsledky
<p>10.1. IMOSH LK Údaj o výši PNS v korunách.</p>	<p>10.1.1.</p>

	Poskytovatel dokáže finančně ohodnotit předpokládané náklady spojené s hodinou přímého výkonu svých služeb a poskytnout správci sítě, zřizovateli, zadavateli nebo jiným oprávněným zainteresovaným stranám tento údaj za účelem zvýšení šance při výběru nebo výkonu služeb v rámci plánování a řízení sítě sociálních služeb v území.
<p>10.2. IMOSH LK Údaj o výši FNS v korunách.</p>	<p>10.1.2. Poskytovatel dokáže finančně stanovit faktické náklady spojené s hodinou přímého výkonu svých služeb za předchozí dané období a poskytnout správci sítě, zřizovateli, zadavateli nebo jiným oprávněným zainteresovaným stranám tento údaj za účelem přezkoumání míry plnění tohoto závazku nebo stanovení a zdůvodnění odchylky mezi plánovanou a faktickou nákladovostí služby.</p> <p>10.1.3. Služba využívá informace o rozdílu mezi plánovanou a faktickou nákladovostí ke zvyšování efektivity svých služeb a zvyšuje tak svoji konkurenceschopnost, úspěšnost a pravděpodobnost setrvání v síti sociálních služeb.</p>
<p><b>Komentář:</b> Pro výběr sociálních služeb do sítě sociálních služeb a pro samotnou realizaci závazku veřejné služby je nezbytné znát plánovanou nákladovost služby pro dané období i její faktickou nákladovost za uplynulé období. Plánovaná nákladovost služby je v porovnání s nabídkami jiných srovnatelných poskytovatelů na zajištění příslušných služeb v rámci sítě, důležitým parametrem výběru služeb do sítě a důležitým parametrem pro určení jejich efektivity. Faktická nákladovost služby přináší informace o tom, jaké byly její skutečné náklady z pohledu uplynulého, daného období. Porovnáním těchto dvou údajů zjistí poskytovatel, správce sítě, zadavatelé zřizovatel nebo jiné oprávněné zainteresované strany, jak byl naplněn závazek veřejné služby v této oblasti a zda byly naplněny předpoklady nákladovosti služby v síti, což zásadně ovlivňuje výsledky v oblasti efektivity sítě služeb, plánování finančních zdrojů pro příští období a s tím spojený následný výběr služeb do této sítě. V procesu „učení se síť“ lze také poměřováním těchto parametrů hledat i určitý optimalizovaný medián nákladů služeb, který může být cenným údajem při poptávání a nákupu služeb.</p> <p>Plánovaná i faktická nákladovost služby je jedním z parametrů, který se zkoumá při posuzování efektivity služeb. Efektivita služby je pro účel těchto kritérií definována tak, že je výsledkem poměru získaného výsledku služby a finančních prostředků (nákladů), které byly k dosažení tohoto výsledku vynaloženy. Efektivní službou je ta služba, která za srovnatelné náklady poskytne lepší výsledky v oblasti kvality, potřebnosti a dostupnosti služeb než jiné srovnatelné služby nebo ta služba, která za nižší náklady poskytne srovnatelné výsledky v oblasti kvality, potřebnosti a dostupnosti služeb než jiné srovnatelné sociální služby. Podmínkou posuzování efektivity služeb je také to, že zlepšení jednoho z parametrů efektivity nesmí provázet zhoršení parametru jiného. V praxi to například znamená, že např. snížení nákladovosti služeb nesmí provázet snížení kvality, nebo dostupnosti poskytovaných služeb apod.</p>	

## Slovník pojmů a zkratek<sup>1</sup>

Název pojmu	Zkratka	Komentář
<b>Auditorský tým</b>	AUT	Tým realizující audit v sociálních službách, který je složený z VAT, ČAT a případně i ZAZ.
<b>Člen auditorského týmu</b>	ČAT	Člen auditorského týmu podílející se na realizaci auditu, hodnocení a zpracování <i>Závěrečné zprávy</i> z auditu, postupující při výkonu této role podle metodiky realizace auditů IMOSH LK.
<b>Dostupnost sociálních služeb</b>		Stav, který umožňuje zájemcům nebo klientům využít oprávněnou a potřebnou podporu sociálních služeb v síti tehdy, kdy ji zájemce nebo klient potřebuje (v reálném čase) a v takovém rozsahu činností, který je k řešení nepříznivé situace potřebný, aby tato podpora vedla k dobrým výsledkům, tedy sociálnímu začleňování nebo předcházení sociálnímu vyloučení.
<b>Efektivita sociálních služeb a sítě sociálních služeb</b>		Efektivitou je míněn optimální stav vyvážení potřebnosti přiměřenou dostupností, kvalitou a náklady (zdroji) v procesu dosahování naplnění účelu, smyslu, zadání, cílů každého konání organizace nebo sítě služeb při podpoře občanů území, zaměřené na řešení jejich potřeb spojených s řešením nepříznivé sociální situace. Vychýlení této rovnováhy znamená faktické nebo potenciální ohrožení efektivity výkonu organizace a sítě sociálních služeb. Základním souborem měřitelných kritérií efektivity v sociálních službách jsou kompletní kritéria efektivity systému IMOSH.
<b>Garantovaná nabídka služby</b>	GNS	<i>Garantovaná nabídka služby</i> obsahuje popis minimálního, organizací pro klienty a další relevantní zainteresované strany garantovaného rozsahu, způsobu a podmínek poskytování služby. Je nezbytná pro vyjednání a plánování sociálních služeb a také pro jejich kontraktování, protože bez ní nejde dosáhnout plně informovaného rozhodnutí klienta nebo klientky sociální služby (popřípadě i jejich zástupců a podpůrců) o tom, zda, jak, v jakém množství, jak často, kdy a za podpory jakého pracovníka, či pracovníků, budou služby poskytovány. Bez GNS nejde také aplikovat, plánovat a koordinovat individuální poskytování služeb ve vyjednaném rozsahu u sociálních služeb, kde jsou tyto poskytovány více klientům, omezeným počtem pracovníků. Bez GNS nejde také transparentně deklarovat, jaké služby

		poskytovatel nabízí a jaké nenabízí a jasně vymezit hranice i obsah služby pro všechny zainteresované strany.
<b>Garantovaná složená kapacita přímého výkonu</b>	GSKPV někdy pouze GKPV	<i>Garantovaná složená kapacita přímého výkonu</i> (nebo někdy jen výkonová kapacita, či kapacita přímého výkonu) je funkčně stanovená kapacita poskytované registrované sociální služby, obsahující vždy dva parametry z nichž jeden je pokaždé udáván v hodinách nebo minutách. Pokud je jeden parametr naplněn, kapacita se považuje za vyčerpanou a dochází k odmítnutí žadatelů a navýšení služeb klientů stávajících klientů z důvodu naplněné kapacity.
<b>IMOSH Chytré služby / Chytré sítě</b>	IMOSH	Učící se systém zaměřený na management a dosahování efektivity sociálních služeb a sítí sociální služeb. <sup>ii</sup>
<b>Infrastruktura</b>		Soubor vzájemně propojených prvků, které jako celek podporují realizaci procesů a činností v organizaci poskytovatele směrem k naplnění požadavků důležitých zainteresovaných stran, plnění záměrů, strategií a cílů.
<b>Klient Klientka</b>		Synonymum pojmu uživatel sociální služby: osoba užívající sociální služby podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Označení <i>Klient</i> nebo <i>Klientka</i> lépe vystihuje svým obsahem partnerský přístup, který by měl být v rámci poskytování sociálních služeb preferován, protože jede o dlouhodobější a korektní stav spolupráce na společném cíli, postavený na předem stanovených hodnotách a zásadách.
<b>Kvalita sociálních služeb a sítí sociálních služeb</b>		Kvalitou sociálních služeb nebo sítí je myšlen soubor měřitelných požadavků a kritérií definující požadovanou kvalitu poskytovaných služeb v daném území. Základním souborem měřitelných kritérií kvality v sociálních službách je uveden v příloze č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb., Obsah standardů kvality sociálních služeb.
<b>Náklady</b>		Spotřebované zdroje, popřípadě předpoklad jejich spotřeby.
<b>Nepříznivá sociální situace</b>	NSS	Nepříznivou sociální situací je míněno dle ZoSS (§3 písmeno b) oslabení nebo ztráta schopnosti osoby z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby nebo z jiných závažných důvodů, řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení

		podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením.
<b>Organizace</b>		Organizace poskytující sociální, zdravotní nebo jiné služby v rámci sítě sociálních služeb za účelem podpory klientů při řešení jejich nepříznivých situací.
<b>Poskytovatel</b>		Poskytovatelem se myslí organizace, která má registrován konkrétní druh sociální služby dle Zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách.
<b>Potřebnost</b>		<p>Jedná se o stanovení míry oprávněné potřeby konkrétní podpory občanů, žadatelů a klientů sociálních služeb, při řešení jejich nepříznivých sociálních situací v daném území nebo při poskytování sociální služby. Potřebnost je definována příslušným množstvím zjištěné potřebné individuální podpory převedené do struktury základních činností a úkonů dle příslušného § Vyhlášky 505/2006 Sb. (např. § 15 pro domovy pro seniory), které jsou potřeba k řešení zjištěných potřeb jednotlivce nebo sumy osob v území vyplývajících z identifikovaných nepříznivých situací zájemců nebo klientů systému sociálních služeb.</p> <p>Oprávněná potřeba je ta potřeba, která je spojena s řešením nepříznivé sociální situace a nelze ji řešit za pomoci jiných zdrojů podpory ve shodě s principem posloupnosti (subsidiarity).</p> <p>Oprávněná potřeba je ta potřeba, která již nastala (nebo je zřejmé, že v odhadnutelném čase jistě nastane) a jejíž řešení nesnese odkladu.</p> <p>Oprávněná potřeba je ta potřeba, která bez intervence vhodného zdroje podpory (bez vhodného řešení) způsobí vznik, setrvání nebo prohloubení stavu, který je nazýván nepříznivá sociální situace a je (nebo by bez včasného řešení mohla být) provázána sociálním vyloučením.</p> <p>Oprávněné potřeby nelze zaměňovat za přání, která nejsou obsahovým synonymem oprávněných potřeb (nahlíženo v kontextu běžného způsobu života v dané komunitě).</p>
<b>Prvky infrastruktury</b>		Pomůcky, nástroje, přístroje, stroje, budovy, systémy, činnosti a znalosti které jako celek podporují nebo umožňují realizaci hlavních procesů, tak, že výsledkem je poskytnutí kvalitních sociálních služeb klientům a klientkám.
<b>Statutární zástupce poskytovatele</b>	SZP	Ředitel, vedoucí (nebo jejich zástupci či další osoby) poskytované sociální služby, který může tuto službu zastupovat navenek a jednat jejím

		jménem v plném nebo přesně vymezeném rozsahu.
<b>Vedoucí auditorského týmu</b>	VAT	Vedoucí auditorského týmu řídící realizaci celého auditu, hodnocení a zpracování <i>Závěrečné zprávy</i> z auditu, postupující při výkonu této role podle metodiky realizace auditů IMOSH.
<b>Veřejná služba</b>		Veřejnou službou se rozumí poskytování služeb ve veřejném zájmu občanů, kdy toto poskytování služeb je současně plně financováno nebo kofinancováno z veřejných zdrojů, tedy finančních a jiných zdrojů občanů spravovaných a přerozdělovaných volenými zástupci a zaměstnanci jejich agend na všech úrovních veřejné správy (státní správa i samospráva). Jde převážně o služby, které jsou občany shledány jako potřebné a prioritní, které by bez této podpory nebyly pro veřejnost a jejich uživatele z různých důvodů dostupné vůbec nebo by byla jejich kvalita a rozsah a výrazně omezen. Současně může jít také o služby, které mají rozvojový nebo inovativní charakter, a lze předpokládat jejich budoucí pozitivní přínos pro občany a společnost. Poskytování veřejné služby předchází veřejný výběr poskytovatele těchto služeb. Výběr i samotné poskytování musí být efektivní, transparentní a nesmí pro poskytovatele této služby přinášet jiný zisk, než ten, který bude reinvestován do rozvoje kvality, dostupnosti a efektivity poskytované veřejné služby s výsledkem prospěšným pro občany, kterým je veřejná služba určena.
<b>Výsledek</b>	VK	Výsledkem se rozumí míra pozitivního nebo negativního přínosu (přidané hodnoty) v dané činnosti / oblasti vyplývající ze Zadání, pro různé důležité zainteresované strany. Měření výsledku začíná v okamžiku dosažení a zadokumentování výstupu. Měření dále pokračuje po stanovenou dobu, kdy efekt způsobený dosažením výstupu generuje zpětné vazby důležitých dotčených interních i externích zainteresovaných stran. Pozitivní výsledek vždy posiluje konkurenční výhodu nebo hodnotu organizace / instituce a získává jí další klienty nebo jiné výhody způsobené pozitivní zpětnou vazbou důležitých zainteresovaných stran. Může jít například také o eliminaci slabých stránek organizace a snížení identifikovaných ohrožení, nebo

		posílení silných stránek, které umožní využití příležitostí. Negativní výsledek, tedy nenaplnění Zadání, generuje nespokojenost zainteresovaných stran, snižuje konkurenční výhodu a hodnotu organizace / instituce, prohlubuje nebo rozšiřuje její slabé stránky, neumožňuje pružně reagovat na příležitosti a vystavuje jí (a lidi v ní pracující nebo využívající její služby) vyšší míře ohrožení.
<b>Výstup</b>	VP	Výstup je dokumentovaný, změřený, interpretovaný a zaznamenaný skutečný cílový stav činnosti, procesu, projektu, apod. Výstup je měřen různými parametry, nicméně důležitým parametrem je i míra dosažené efektivity. Měření výstupu probíhá v okamžiku jeho dosažení podle kritérií definovaných cílovým stavem daného tématu a je vždy zadokumentován.
<b>Zadavatel auditů</b>	ZAA	Subjekt, který audit u poskytovatele zadal a objednal. V některých případech je role zadavatele a objednatele auditu shodná, v jiných případech se může jednat o různé subjekty či osoby. Zadavatelem i objednatelem auditu může být též samotný poskytovatel sociálních služeb, který si audit objedná v rámci procesu dalšího zvyšování efektivit poskytovaných služeb.
<b>Zástupce zadavatele auditů</b>	ZZA	Zástupce zadavatele auditů účastníci se dohodnutých částí auditu, postupující při výkonu této role podle metodiky realizace auditů IMOSH LK v rozsahu dohodnutém s VAT.
<b>Zdroje</b>		Dovednosti, znalosti, infrastruktura, přístroje, pomůcky nástroje, finanční prostředky a další komodity využitelné pro zajištění potřebné podpory / služeb řešící zjištěné oprávněné potřeby spojené s řešením NSS.

<sup>i</sup> Slovník pojmů a zkratk vychází z Manuálu systému IMOSH „Chytré služby / Chytré sítě“, Veselka, Koldinská, 2018

<sup>ii</sup> Autoři systému: J. Veselka, MBA a Bc. J. Veselková